

012

IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

SESSÕES TEMÁTICAS



BUROCRACIA DE MÉDIO ESCALÃO DA UFRB: PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO, COM FUNÇÃO GRATIFICADA, SOBRE CRITÉRIOS DE INDICAÇÃO E COMPETÊNCIAS.

Marta Lúcia da Silva (Mestra em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social – UFRB)

Edgilson Tavares de Araújo (Professor da UFRB; Bolsista de Produtividade em Desenvolvimento Tecnológico e Extensão Inovadora do CNPq)

Lys Maria Vinhaes Dantas (Professora da UFRB)

INTRODUÇÃO

Um dos pilares da Reforma Gerencial do Estado (1995) é a profissionalização da oferta dos serviços públicos, buscando maior eficiência e eficácia nas suas entregas, principalmente, por meio de políticas públicas. Estas passam a ser cada vez mais complexas na sua formulação, implementação e avaliação, nas diferentes escalas de governo (federal, estaduais, municipais e Distrito Federal), exigindo o desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais dos seus servidores públicos, em todos os níveis da burocracia – alto escalão, médio escalão e nível de rua. Tais questões fazem com que emergam no Brasil estudos na área de gestão de pessoas na administração pública, com foco nos perfis de competência, avaliação de desempenho, desenvolvimento das burocracias, entre outros.

Pesquisas sobre as burocracias de alto escalão (formuladores e tomadores de decisões estratégicas) e de nível de rua (implementadores e executores nas entregas diretas aos cidadãos) têm sido mais recorrentes que as voltadas para análise das burocracias de médio escalão (atores intermediários fundamentais no *policymaking process*, que possibilitam a materialização das políticas públicas) (CAVALCANTE, LOTTA, 2015). Estudos de Oliveira e Abrúcio (2011); Lotta, Oliveira e Pires (2014); Cavalcante e Lotta (2015); Pires, Lotta e Oliveira (2018) têm dado atenção ao tema da burocracia de médio escalão (BME), analisada em programas e políticas públicas relacionadas ao Sistema Único de Saúde (SUS), Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), Programa Bolsa Família, Bolsa Verde, Receita Federal, Segurança Nacional, entre outros.

Entre as políticas públicas de relevância implementadas nos últimos anos, destaca-se a de expansão e interiorização do ensino superior, incrementadas a partir de 2003, com a assunção do governo progressista do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, a fim de proporcionar o acesso a um considerável número de cidadãos aliados desse processo. Isso ocorre principalmente pelo Programa de Expansão da Educação Superior Pública/EXPANDIR (2003/2006) e depois pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais/REUNI (2007/2012).

Nesse contexto, a partir de mobilizações sociais ocorridas em alguns municípios, com o intuito de possibilitar um maior acesso da população do interior do Estado da Bahia à educação superior e de forma gratuita, surge a jovem Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) (UFRB, 2010), lócus desse estudo. O desejo de compreender as especificidades da burocracia nesta universidade se dá inicialmente pelo vínculo da autora deste artigo com a instituição, desde 2015, onde concluiu a sua graduação. Tendo em vista as experiências como burocrata em outras organizações públicas, a autora sempre questionou o *modus operandi* quanto às escolhas e indicações dos gestores na UFRB, trazendo questões como: O que distingue a burocracia das universidades públicas? Quais os critérios que prevalecem para nomeações de cargos mesmo em governos e gestões mais a esquerda? (PACHECO, 2011) O que faz alguém exercer a chefia de um setor numa universidade, não tendo necessariamente formação compatível para tal, tampouco experiências prévias com gestão? Tais indicações são meramente políticas? O que diferencia tais nomeações nas universidades públicas de outros órgãos públicos?

Estas e outras perguntas afloram ao compreender que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) possuem regras, regulamentos, estrutura de status, perfis profissionais diferenciados que moldam de modo distinto alguns aspectos de suas burocracias, incorporando mecanismos participativos, características políticas heterônimas e autônomas, além de características técnico- profissionais específicas, no que tange aos seus valores acadêmicos.

A multidiversidade das universidades constitui um sistema pluralista com ideologias dentro dos grupos que a compõem, sendo influenciados pelas normas e valores legitimados pela sociedade em geral. Estas organizações são compostas por várias nações de alunos, professores e ex-alunos que formam uma sociedade pluralista com subculturas múltiplas (KERR, 1972). Existem conflitos entre estes subgrupos, numa estrutura de poder ambígua, dispersa e pouco clara, demandando olhares sobre seus diversos valores e ideologias que vão interagir com a burocracia (BALBRIDGE, 1962; COHEN, MARCH, OLSEN, 1972).

É preciso compreender a administração universitária e seus moldes de racionalização para além das lógicas de uma empresa privada ou de qualquer outra organização pública. Considerar suas especificidades organizacionais e as burocracias, principalmente das novas IFES surgidas/ consolidadas a partir do REUNI, é uma necessidade premente

As IFES oriundas do REUNI buscaram ser organizações públicas mais horizontais, com estruturas diferenciadas, pretensamente inovadoras; buscam manter políticas de permanência dos seus estudantes; possuem jovens professores e servidores técnico-administrativos em educação. Associadas nas indicações dos gestores já questionadas e peculiares características destas instituições é instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto nº 5.707, de 23/02/2006), que abrange todos os servidores da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, visando, dentre outros, melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e desenvolvimento permanente do servidor público, trazendo em seu bojo a diretriz norteadora da gestão de pessoas por competências.

Frente às idiossincrasias muito presentes as IFES oriundas do Reuni, inclusive na UFRB, por um lado, e por outro, a lógica gerencial colocada pela PNPd, surge o problema desta pesquisa: qual o perfil de competências dos TAE da UFRB, com função gratificada (FG), que estão na burocracia de médio escalão (BME)?

Nesse sentido, o objetivo geral da pesquisa foi analisar o perfil de competências da burocracia de médio escalão, exercida por Técnico-Administrativos em Educação (TAE) da UFRB, com função gratificada. Especificamente, é tratado neste artigo o objetivo de “identificar as percepções sobre os critérios de seleção dos TAE da UFRB para nomeação para cargos de gestão com Função Gratificada, no âmbito da BME”. Trata-se de uma pesquisa exploratória quantitativa e qualitativa, cujo método está construído com base na análise documental e análise de dados coletados por meio de questionário aplicado com todos os TAE com FG e entrevista semiestruturada com o Pró-Reitor da Pró-reitoria de Gestão de Pessoal (PROGEP) e com os Gerentes Técnico-Administrativos dos sete Centros de Ensino da UFRB.

Para a coleta dos dados, usou-se o *Google Forms* (questionário on line), com aplicação aos 186 TAE da UFRB, com FG, contendo 222 questões, distribuídas em oito dimensões de análise: perfil socioeconômico; perfil da trajetória educacional; perfil profissional anterior à UFRB; perfil profissional na UFRB; percepção dos TAE quanto à demanda por capacitação; perfil de satisfação dos TAE com FG; perfil das indicações para FG e perfil das competências. Obteve-se retorno de 31,2% do universo da pesquisa (58 respondentes de um universo de 186 TAE, nos sete Campi e na Administração Central). Além disso, foram feitas após a aplicação do questionário, 08 entrevistas semiestruturadas, sendo 07 com Gerentes Técnicos de cada um dos Centros de Ensino da UFRB e 01 com o Pró-reitor de Gestão de Pessoal.

O presente artigo está estruturado em seis seções, além desta Introdução. Na segunda seção são discutidas as novas estruturas das IFES e os perfis da burocracia. Na seção seguinte, é apresentado o perfil dos burocratas de médio calão da UFRB. Na próxima seção, são apresentadas as competências necessárias e requeridas aos TAE. Na seguinte seção, são abordadas as percepções dos TAE com FG, em relação aos critérios para nomeação para os cargos com função gratificada. Na penúltima seção, é feita uma análise do perfil de competência da burocracia do médio escalão da UFRB. Por último, são apresentadas as considerações finais.

O REUNI, A INTERIORIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR E A UFRB: NOVAS ESTRUTURAS E PERFIS DA BUROCRACIA

O REUNI, como integrante das ações que constam do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), foi instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, visando a diminuição das desigualdades sociais do país e mais equidade no acesso ao ensino superior. Para tanto, ampliou de forma exponencial a oferta de vagas por meio da abertura de novas universidades no interior do país, assim como atuou fortemente contra a evasão com as políticas de permanência.

A UFRB foi criada por desmembramento da Escola de Agronomia da Universidade Federal da Bahia (AGRUFBA), em Cruz das Almas – BA, por meio do Decreto-Lei 11.151, de 29/07/2005 (PDI 2015-2019), tendo a sua expansão a partir do Reuni. Atualmente, possui 07 (sete) Centros de Ensino em 06 (seis) campi, com atuação nas várias áreas de saber, congregando 43 (quarenta e três) cursos de graduação e 14 (catorze) de pós-graduação. Trata-se de uma universidade fruto pioneiro da interiorização, num território com histórica e forte mobilização política e cultural. Com 13 anos de funcionamento, apresenta em seu quadro 1.528 servidores, entre docentes e TAE, e um total 7.979 alunos de graduação matriculados em seus cursos e 583 de pós-graduação, conforme pode ser verificado na Tabela 1 – Unidades, campus, número de docentes, TAE e discentes de graduação e pós-graduação da UFRB, em números - Semestre 2017.2.

Tabela1 – Unidades, campus, número de docentes, TAE e discentes de graduação e pós-graduação da UFRB, em números - Semestre 2017.2

Unidades UFRB	Campus	Números UFRB – Semestre 2017.2							
		Docentes		TAE		Discentes matriculados nos cursos de graduação		Discentes matriculados nos cursos de pós-graduação	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Administração Central	Cruz das Almas	0	0	384	54,32	0	0	0	0
CAHL – Centro de Artes, Humanidades e Letras	Cachoeira/São Félix	121	14,74	44	6,22	1.641	20,57	144	24,70
CCAAB – Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas	Cruz das Almas	163	19,85	83	11,74	2.348	29,43	350	60,03
CCS – Centro de Ciências da Saúde	Santo Antônio de Jesus	158	19,24	58	8,2	953	11,94	0	0
CECULT – Centro de Cultura, Linguagens e Tecnologias Aplicadas	Santo Amaro	75	9,14	20	2,83	126	1,58	0	0
CETEC - Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas	Cruz das Almas	119	14,49	43	6,08	1.194	14,96	24	4,12
CETENS – Centro de Ciências e Tecnologia em Sustentabilidade	Feira de Santana	54	6,58	25	3,54	184	2,31	0	0
CFP – Centro de Formação de Professores	Amargosa	131	15,96	50	7,07	1.533	19,21	65	11,15
TOTAIS		821	100	707	100	7.979	100	583	100

Fonte: Elaborado pela autora a partir do site institucional: <https://www.ufrb.edu.br/proplan/ufrb-em-numeros/category/26-ufrb-em-numeros-2017>

Para implantação e consolidação da UFRB, o Art. 6º do Decreto-Lei 11.151/2005, prevê a redistribuição para a UFRB de 134 cargos efetivos TAE de nível superior, e 698 de nível médio, o que totaliza 832 cargos. Ainda no referido Art. 6º, do Decreto-Lei 11.151/2005, foram criados para a UFRB, 59 Cargos de Direção (CD) - gratificação oferecida ao servidor docente ou técnico- administrativo em educação que exerça cargo de confiança junto à Administração Central e às direções dos Centros; e 200 Funções Gratificadas (FG) – gratificação oferecida ao servidor docente ou técnico- administrativo em educação, que exerça cargos de Chefe e Gerente de Núcleo, necessários para compor a estrutura regimental da UFRB. O Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019 (UFRB, 2015,) informa que, até aquele momento, tinham sido implantados 710 cargos, bem como, que somente quando a UFRB atingir o número de 12.480 estudantes matriculados, mantendo a proporção de 15 por servidor, serão atingidos os 832 cargos de técnico-administrativos.

Pelos números apresentados, percebe-se que a gestão da Universidade, que assegura a implementação das políticas de educação superior é feita por servidores docentes e por servidores técnico-administrativos em educação. Esta pesquisa focou apenas nos TAE que recebem os FGs e que atualmente totalizam 186 servidores.

A estrutura da UFRB de *multicampia* é baseada na Administração Central (Reitoria, Pró-reitorias, Câmaras e Conselhos) que possuem órgãos gestores centrais e replicam estas estruturas em Centros de Ensino. Estes possuem uma administração local (Conselho Diretor, Diretoria, Vice-diretoria), Áreas de Conhecimento, Colegiados de Curso e Núcleos de Gestão. O Conselho Diretor é a instância máxima composta por coordenadores de colegiados e representações dos TAE, dos docentes e discentes, sendo presidido pelo Diretor. A Diretoria é órgão de gestão superior no âmbito do Centro, que interage diretamente com a Administração Central, tendo autonomia apenas administrativa, para decidir sobre alguns assuntos e nenhuma, para questões financeiras, que são centralizadas na Reitoria e Pró-reitorias.

As Áreas de Conhecimento são espaços não deliberativos, com papel apenas consultivo, nas quais todos os docentes devem se filiar por afinidade de temas relacionados às atividades de ensino. Nestas, são tratadas pautas acadêmicas como distribuição de encargos, liberação para capacitação, afastamentos etc., que são submetidas às instâncias superiores. Os Colegiados possuem papéis de gestão direta de cada curso de graduação e pós-graduação. Os Núcleos de Gestão são onde estão lotados diretamente os TAE, sendo estruturados em Secretária Administrativa (apoio à Direção), Assuntos Técnicos Específicos (informática, laboratórios etc.), Administrativo (transporte, manutenção, limpeza, segurança etc.) e Acadêmico (procedimentos de gestão acadêmica envolvendo matrículas, emissão de documentos como históricos, declarações, colação de grau etc.).

Tal estrutura da UFRB leva a compreender as ideias de Keer (1963), que enfatiza o quanto a administração passa a ser, por força das circunstâncias, uma característica mais proeminente da universidade. À medida que a instituição se torna maior, a administração torna-se mais formalizada e separada como uma função distinta; à medida que a instituição se torna mais complexa, o papel da administração torna-se mais central na sua integração; à medida que se torna mais relacionado ao mundo externo, a administração assume os encargos dessas relações. A “revolução gerencial” tem ocorrido também na universidade.

A universidade, como um tipo especial de burocracia, tendo em vista a semelhança de sua estrutura com as burocracias de governos e empresas privadas, possui aspectos que a diferenciam: o tipo de pessoal, o produto e o modo como se organizam (BLAU, 1984). Trata-se, assim, de “sistemas de vinculação frouxa”, pois, por mais estatutos e regimentos que possuam, não há uma homogeneidade de identidade e objetivos (WEICK, 1976). Os valores burocráticos baseados na lógica utilitarista não podem ser tomados isoladamente num tipo de organização complexa na qual os objetivos são diversificados, conflitantes e demarcados (COHEN, MARCH, OLSEN, 1972).

Conforme já sinalizado, a burocracia nas organizações públicas se subdivide naquelas que ocupam os altos cargos (burocracia de alto escalão), os que interagem diretamente e cotidianamente com o público beneficiário (burocracia de nível de rua – *street level bureaucracy*) e a burocracia de médio escalão (BME), que compreende os burocratas que fazem o elo entre os dois primeiros níveis citados (CAVALCANTE, LOTTA, 2015). Deste modo, no caso da IFES, para efeito desta pesquisa, estão no alto escalão os cargos de reitor, vice-reitor, pró-reitores, diretores e vice-diretores de Centro, assessores da Reitoria, Órgãos Complementares e da direção de Centro, coordenadores de gestão técnica, gerente técnico-administrativo de cada Centro e superintendentes; no médio escalão estão os cargos de chefia e assistentes de Núcleos nos Centros e Administração Central, ocupados pelos TAE e docentes; compreendendo os cargos de gestão no nível de rua, estão os TAE e docentes que atendem diretamente às demandas dos estudantes.

Os burocratas de médio escalão na UFRB são indicados pelo Reitor, Vice-reitor, Pró-reitores, Diretores de Centro e Gerentes Técnico-Administrativos (GTA), sem necessariamente haver critérios específicos e claros para tal. Compreender como ocorrem tais nomeações é desafiador, tendo em vista que não se trata apenas de ter uma visão simplista e nebulosa sobre a ideia de que sempre prevalece a lógica da moeda de troca do jogo político-partidário ou associado ao clientelismo, como dominante no senso comum e na literatura. Existe uma variedade de critérios de nomeação, bem como, possíveis formas de combinação entre eles (PACHECO, 2008). Isso é algo que se busca compreender nesta pesquisa. Deste modo, saímos da ideia de burocracia neutra, ao compreender e perceber a influência dos valores culturais nas preferências dos burocratas, enfatizando que as decisões administrativas vão além dos requerimentos técnicos de seu trabalho (OLSEN, 2008 apud PACHECO, 2011).

O enfoque burocrático específico das universidades não pode ser analisado separado de uma lógica política, considerando-as como classe única de organização profissional, que difere dos outros tipos de organizações pelos motivos e metas pouco claras e o fato de contarem, em seus quadros de pessoal, profissionais com elevado nível de qualificação. Neste sentido, Balbridge (1982) alerta para a existência de pelo menos cinco variáveis políticas que devem ser entendidas de modo complementar na análise das burocracias das universidades:

1. **Estrutura social** - as organizações acadêmicas são fragmentadas em grupos com estilos de vida e interesses políticos diferentes, o que pode levar ao conflito;
2. **Articulação de interesse** - é um processo fundamental, pois um ou outro grupo pode influir de forma efetiva na tomada de decisão;
3. **Cenário legislativo** - os corpos legislativos da universidade respondem às pressões que sobre eles são exercidas e tentam transformar o conflito em uma política viável;
4. **Formulação de políticas** - a política resultante é o clímax oficial do conflito e representa decisão autoritária e obrigatória com uma série de ações;
5. **Execução de política** - pode gerar novas tensões, com novos interesses criados, que instigam um ciclo renovado de conflitos políticos.

Para este autor, Balbridge (1982), estas pautas são caracterizadas pelo predomínio da inatividade, participação fluída, fragmentação dos grupos de interesses e pelo alto grau de conflito. Os valores políticos baseados na lógica de aquisição e uso do poder em benefício próprio ou de um grupo colocam os burocratas das universidades como atores políticos ativos, correndo riscos de facilmente descambar para a politicagem e práticas corporativas.

AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS E REQUERIDAS AOS TAE NAS IFES

Arelada à lógica neoliberal e às propostas de desburocratização da máquina estatal que vigoraram, principalmente, a partir da década de 1990, com a instituição do Plano de Reforma do Aparelho do Estado, a gestão de pessoas no serviço público passou por processos de mudanças ou pelo menos tentativas quanto a essas. No intuito da melhoria da eficiência e eficácia do Estado, se instaurou a chamada gestão pública gerencial, em detrimento do tradicional modelo burocrático, atingindo também as IFES e exigindo de seus servidores determinados perfis de competência.

Com o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta os dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, a gestão de pessoas no serviço público sofre transformações, estipulando a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com base no desenvolvimento de competências, visando a aquisição do conhecimento, habilidade e atitude do servidor público (LAUREANO, 2012). De acordo com essa norma:

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- I. - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II. - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III. - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV. - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:
 - V. - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;
 - VI. - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e
 - VII. - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. (BRASIL, 2006)

Segundo Zarifian (2001, p. 68), a competência é “o tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.” O **tomar iniciativa** significa a capacidade criativa do ser humano, que lhe possibilita enfrentar o fato ímpar e inesperado, pois têm a liberdade de fazer frente a um evento novo. Ainda, segundo o autor, o **assumir a responsabilidade** é a contraparte da soberania e da desconcentração das tomadas de decisão.

A ideia de competências aplicada à gestão pública e, especificamente, às universidades federais, remete a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um servidor tenha para desempenhar suas tarefas e resolver problemas. Neste contexto, pode-se afirmar que não podem ser adquiridas simplesmente pela formação educacional formal, pois requerem a prática e a experiência laboral. Trata-se, portanto, de passar de saberes parciais, segmentados, especializados e acreditados na educação formal, no intuito de atender por ofertas, para uma lógica de saberes flexíveis, ágeis, que devem ser postos a prova no âmbito do trabalho, sendo gerados por demandas. Logo, são um conjunto de propriedades em permanente modificação que devem ser submetidas à prova de resolução de problemas concretos e situações de trabalho que se entranham em certas margens de incerteza e complexidade técnica, humana e política (ONSC, s.d.).

Pesquisas de autores como Newcomer (1999) e Amaral (2006) são analisadas por Ésther (2011), apontando as competências necessárias ao gestor público e enfatizando quais os conhecimentos e habilidades estes devem possuir e desenvolver. De modo geral, as competências são classificadas em fundamentais/genéricas (comprometimento com o serviço público, trabalho em equipe, flexibilidade, sensibilidade social, negociação, comunicação), organizacionais (conhecimento da administração pública, capacidade de aprender, comunicação, negociação, planejamento educacional, metodologias de ensino, prospecção de conhecimentos em gestão pública, gestão de escola de governo, conhecimentos de ferramentas de TI e sistemas governamentais), gerenciais (liderança inspiradora, senso de direção, comprometimento, gestão integrada e estratégica de recursos, capacidade de planejamento, visão/mente aberta, capacidade de análise e síntese, implementação equilibrada das políticas públicas, gestão de pessoas), e pessoais e interpessoais (expansão contínua das fronteiras pessoais, capacidade de articulação, resolução de problemas, iniciativa, cooperação) (AMARAL, 2006 apud ÉSTHER, 2011). Para Le Boterf (2003, p. 12):

O profissional reconhecido como competente é aquele que sabe agir com competência. Há, portanto, interesse em distinguir o conjunto dos recursos e a ação que mobiliza tais recursos. Esse conjunto é duplo: o conjunto incorporado à pessoa (conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais, etc.) e o conjunto de seu meio (bancos de dados, redes de especialistas, redes documentares, etc.).

As competências produzidas por meio dos recursos convertem-se em atividades e condutas profissionais adaptadas a contextos singulares. O saber agir deve ser distinguido do saber-fazer.

O PERFIL DOS BUROCRATAS DE MÉDIO ESCALÃO DA UFRB

Nesta seção são discutidos alguns dos principais resultados da pesquisa empírica, buscando correlacionar com aspectos teóricos. Do universo de 186 TAE com FG na UFRB, a quem foram encaminhados os questionários, no período de outubro/2017 a fevereiro/2018 obteve-se resposta de 31,2% (58 respondentes).¹

Estes resultados são enfatizados a partir de algumas variáveis alocadas em dimensões de análise que compõem os perfis dos TAE da UFRB, com FG, com destaque para a dimensão política das indicações para o cargo comissionado e do perfil das competências. .

PERFIL SOCIOECONÔMICO

De acordo com os resultados tem-se que 29 (50%) correspondiam ao sexo feminino e 29 (50%) ao masculino. A média de idade destes é de 37,72 anos, com a idade mínima de 26 anos e a máxima de 56 anos, o que identifica, de acordo com a classificação etária definida por Linhares (2013), que podem ser considerados adulto-jovens por estar em sua maioria entre a faixa dos 20 anos aos 40 anos, o que virá a impactar nos assuntos pertinentes a aposentadoria dos TAE e em suas buscas por capacitação, visto que os servidores poderão demandar mais por processos de formação continuada em nível de pós-graduação.

Com relação à declaração étnico-racial, 19 (32,8%) dos respondentes se autodeclararam negros, 18 (31%) pardos, 19 (32,8%) brancos, 01 (1,7%) indígena e 01 (1,7%) mestiço. Isso demonstra uma porcentagem menor que a definida pelos alunos da Instituição em questão, na qual 81% se autodeclararam pretos ou pardos, como pode ser visto no estudo de Atche (2014).

No que concerne ao estado civil, 23 (39,7%) afirmaram ser casados, 19 (32,8%) solteiros, 11 (19%) se encontravam em uma união estável, 01 (1,7%) divorciado e 01 (1,7%) viúvo. Do total, 60,3% possuíam ao menos 01 filho.

Em relação ao posicionamento político-ideológico, chama a atenção a porcentagem de respondentes que afirmaram não possuir nenhum tipo de posicionamento (41,4%, 24 respondentes), ademais, 15 (25,9%) se declararam de esquerda, 13 (22,4%) de centro-esquerda, 03 (5,2%) de centro-direita, 01 (1,7%), 01 (1,7%) não respondeu. Confirmando esta tendência, quando perguntado se possuíam alguma simpatia por algum partido político, a maioria de 31 (53,4%) respondeu não ter simpatia por nenhum partido, bem como a maioria dos simpatizantes, 22 (37,93%) o foram em relação aos partidos de esquerda (PT, PSOL, PDT e PC do B). Para Cavalcante e Lotta (2015), a afinidade político-partidária é um aspecto que interfere na nomeação dos BME com FG, além deste contam também, para nomeação, a experiência e a competência técnica dos servidores.

¹ Em que pese o encaminhamento dos questionários via Google Forms, no mês outubro/2017 ter sido efetuado pelo Pró-reitor da PROGEP diretamente aos TAE com FG, via e-mail, garantindo a manutenção do sigilo, a aderência dos respondentes foi baixa, não correspondendo ao mínimo definido como amostra. Entre os meses de janeiro e fevereiro/2018, foi feita nova solicitação aos TAE, desta vez, pelo orientador da pesquisa, tendo maior adesão. Porém, com algumas reações de desconfiança. Assim, chegou-se a 58 (31,18%) respondentes, de um universo de 186 TAE com FG. Mesmo assim, não obtivemos a proporcionalidade dos respondentes por Centro, que era o objetivo inicial. Os respondentes estão assim distribuídos: Pró-Reitorias (50%), Reitoria (20,7%) e Centros de Ensino (29,3%).

Ao analisar a BME, Currier e Procter (2005) afirmam a importância que as categorias profissionais assumem para esses grupos. Segundo os autores, elas são utilizadas como espaços de interação profissional entre os agentes, bem como para auxiliar aos servidores a compreender o seu papel no *policymaking*. Contudo, dentro do público alvo pesquisado, apenas 12 (20,7%) são afiliados a suas classes sindicais, sendo 04 respondentes de esquerda, 04 que não possuem um posicionamento político-partidário, 03 de centro-esquerda e 01 de centro. Outra informação que também chama a atenção é, que dentre os afiliados ao sindicato de classe, desses 12, apenas 03 são mulheres.

Quanto ao nível de renda, a maior parte dos respondentes (53,4%, 31 pessoas) recebem entre 4 e 6 salários mínimos (SM), 17 (29,3%) recebem de 6 a 8 SM, 07 (12,1%) recebem de 1 a 4 SM e apenas 03 (5,2%) recebem de 8 a 10 SM. Percebe-se por meio da renda declarada que a grande maioria dos TAE recebe acima da média percebida pelo mercado para a região em que a IFES estudada está inserida.

Percebe-se, de forma geral, que o fato da IFES ser recente; ter sido beneficiada diretamente pelo REUNI, Programa instituído logo após a sua criação pelo governo do PT, e pelo fato dela estar localizada em um território eminentemente negro e pardo, dá a ela características peculiares distintas de outras instituições do estado, e até do país, que está há anos com suas estruturas burocráticas hierarquizadas e formadas.

PERFIL DA TRAJETÓRIA EDUCACIONAL

A trajetória educacional dos TAE faz referência a educação formal e titulação possuída pelos mesmos. A importância em se analisar o perfil, para esta pesquisa, está na observância da existência de necessidade de adequação por parte do servidor em relação à função ocupada na Instituição. Para o grupo pesquisado, apenas 3,45% (2) possuem o Ensino Superior incompleto e 8,62% (5) estão com a Graduação em andamento, vide tabela 2.

Pela Tabela 2, pode-se observar que a maioria dos respondentes possui nível de escolaridade elevada, destacando-se que 70,7% possui pós-graduação concluída ou em andamento, demonstrando um alto nível de formação. Vale salientar neste que 04 (6,9%) dos respondentes possuem uma segunda graduação. Esse número sobe para 22,4% (13) respondentes, quando o assunto em referência é a segunda pós-graduação. Procurou-se saber dos TAE se eles consideravam a sua formação escolar adequada ao cargo que ele exercia e se (in)existia a necessidade de capacitação. Somente 1 servidor (1,7%) considerou sua formação inadequada a função exercida, 22 (37,9%) disseram ser parcialmente adequada e a maioria (35, 60,3%) afirmou que o curso era completamente adequado. Deve-se, salientar que, os cursos de graduação e pós-graduação descritos, nem sempre são alinhados aos cargos e funções desempenhadas com cargos de gestão na UFRB. Estes são os mais diversificados possíveis, indo de graduações em Administração (17, 29,3%), Gestão Pública (1, 1,7%), Licenciatura em História (5, 8,6%), Agronomia (4, 6,9%), Biblioteconomia (4, 6,9%), e pós-graduações em Gestão Pública (6, 10,3%), Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social (5, 8,6%), Estudos Interdisciplinares sobre a Universidade (4, 6,9%), Gestão de Recursos Humanos (2, 3,4%).

Tabela 2: Perfil de escolaridade dos TAE da UFRB, com FG

Escolaridade	N	%
Doutorado incompleto	1	1,72
Mestrado completo	10	17,25
Mestrado em andamento	5	8,62
Especialização completa	22	37,93
Especialização em andamento	3	5,17
Ensino Superior completo	10	17,24
Ensino Superior em andamento	5	8,62
Ensino Superior incompleto	2	3,45
Total	58	100

Fonte: Elaborada pela autora, a partir do questionário aplicado aos TAE da UFRB, com FG.

Sobre a necessidade de Capacitação, apenas 2 (3,4%) respondentes afirmaram não possuir necessidade em se capacitar, o restante (96,6%, 56 afirmou a necessidade de capacitação, indicando como áreas prioritárias: Legislação Pessoal; Conhecimentos Técnicos e Gerenciais atrelados ao Cargo; Catalogação; Necessidade de Reciclagem em virtude da dinamicidade exigida pelo cargo ocupado.

PERFIL PROFISSIONAL ANTERIOR À UFRB

A maior parte dos servidores da UFRB é concursada e devido a sua criação recente, um pouco anterior ao REUNI, o seu corpo técnico começou a ser efetivamente formado a partir do ano de 2005. Do total de respondentes, 87,9% (51) já havia iniciado a sua jornada profissional antes da UFRB, não sendo este o seu primeiro emprego. Em relação ao tempo de experiência citado pelos respondentes para o serviço público anterior a UFRB, o menor tempo foi de 3 meses e o maior tempo de 24 anos, apresentando uma média geral de 4,94 anos de experiência. Trata-se, portanto, de jovens técnicos, com pouca experiência, em uma jovem universidade.

Importante ressaltar, ainda, que desses 51 TAE, 43 (84,3%) já haviam tido experiência no serviço público anteriormente, na esfera federal 12 (27,91%), na estadual 15 (34,88%) e na municipal 16 (37,21%), e a grande maioria 72,09 (31), ocupa na UFRB, o seu primeiro cargo de confiança no serviço público. Do total de respondentes (58), 79,6% (46) afirmaram já ter vivido experiências anteriores a da UFRB que os auxiliaram/auxiliam a desempenhar as suas funções atuais. Quando questionados acerca dessas experiências, cada 1 dos 46 deu uma resposta diferente, estando entre elas: atividades relacionadas com Análises de Processos; Assessoria; Direção de Finanças Públicas, Cargo de Chefia na iniciativa privada, Docência etc.

PERFIL PROFISSIONAL NA UFRB

Para garantir o anonimato dos respondentes nos setores de trabalho, o perfil laboral do TAE com FG, na UFRB foi elaborado com base em algumas variáveis específicas, como poderá ser visto a seguir. Com relação ao total de respondentes, a maior parte se encontra lotado nas Pró-Reitorias (29, 50% dos respondentes), seguido por aqueles que atuam nos Centros de Ensino (17, 29,3%) e na Reitoria (12, 20,7%) na Reitoria (Gabinete, Superintendências etc.). Sendo que 23 (39,7%) dos TAE já haviam sido remanejados entre as unidades e/ou setores.

De acordo com a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, os níveis da carreira são em função da escolaridade, por ocasião do concurso, a saber: Nível A = alfabetizado + fundamental incompleto; Nível B = fundamental incompleto + completo; Nível C = fundamental completo + ensino médio; Nível D = Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico e, Nível E = Curso superior ou Especialização. Não há possibilidade de mudança de nível, porém há incentivo à capacitação, o que permite um incremento financeiro, que varia de 5% a 20%, a depender da relação direta ou indireta com a Área de Conhecimento a que estão vinculados, conforme dispõe o Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006, que permite e estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Os dados revelam que 32 (55,2%) pertencem ao Nível D; 24 (41,4%) ao Nível E, e 2 (3,4%) (2) ao Nível C. Esse dado é interessante ao comparar que mais de 80% dos respondentes possui nível superior ou pós-graduação, dando a entender que muitos destes ingressam em concursos para nível médio, mesmo tendo nível superior.

As respostas à questão relacionada à Função Gratificada em função do cargo ocupado, classificada em FG001 (R\$ 891,17); FG002 (R\$ 599,51); FG003 (R\$ 486,07); FG004 (R\$ 247,42), que vai até à FG009 (R\$ 56,34), nos permitem verificar que a maioria absoluta, 63,8% (37) auferem os valores da FG001, a de maior remuneração; 19% (11) correspondem à FG002; 3,4% (2), à FG003 e, 13,8% (8) à FG004.

Quanto ao tempo de atuação na UFRB, a maioria dos respondentes, percebe-se que, em termos de organização, levando em conta que a UFRB existe há apenas 13 anos, o corpo dos TAE com FG tem também um perfil jovem, pois conjuntamente, tem-se um percentual de 86,21%, na faixa de 0 a 09 anos de atuação na instituição.

No que se refere às participações nas Comissões Específicas, 74,4% (43) afirmaram já terem sido designados para compô-las, por meio de ordens de serviços, sendo que 39,7% (23) tiveram participação entre 1 e 2 vezes Destaca-se, porém, que destas comissões, apenas 22,4% (13) foram designados para participar de comissões de concursos para docentes (efetivos ou substitutos) ou de técnico-administrativos em educação. Esse é um fator interessante, pois estas são atividades que geram remuneração extra e que é sabido que ocorre repetição de TAEs indicados, seja por motivos políticos, seja pela expertise que possuem na gestão dos concursos, seja por prevalecerem servidores com menor tempo de serviço público.

² Valores referentes ao mês de Janeiro/2017. Atualização da Lei nº 13.328, de 29 de julho de 2016.

Quando questionados se já haviam participado de Projeto ou Programa de Extensão, apenas 29,3% (17) afirmaram que sim. Sobre a participação em Projetos de Pesquisa, a porcentagem cai para apenas 10,3% (6) de participação, mostrando pouco envolvimento dos servidores nessas áreas.

OS CRITÉRIOS DE NOMEAÇÃO PARA CARGOS COM FUNÇÃO GRATIFICADA

De acordo com Pacheco (2003), não existe, na literatura brasileira, um consenso quanto aos critérios utilizados pelos gestores para atribuírem Função Gratificada. Segundo a autora, essa afirmação pode ser explicada pela rápida mudança de perfil dos dirigentes públicos brasileiros, motivo pelo qual os pesquisadores não conseguiram, ainda, chegar a um acordo com relação aos critérios.

Este descompasso pode ser percebido com as visões divergentes sobre o assunto. Loureiro et al. (1998) acreditam que os profissionais são escolhidos, em sua maioria, por motivos políticos e em consonância com os objetivos da agenda do governo. Para Olivieri (2007), são levadas em consideração as experiências e técnicas profissionais em conjunto com as decisões políticas. Por sua vez, Cavalcante e Lotta (2015) ponderam que os critérios são feitos com base nas relações pessoais estabelecidas nas redes sociais de circulação dentro das instituições, sendo elas públicas ou privadas.

Pacheco (2003), atenta para o fato de que, historicamente, os cargos em comissão no Brasil eram de livre nomeação e serviam para atender aos interesses políticos dos governantes, sendo sempre de alta rotatividade, mudavam-se os interesses, mudavam-se as peças. Assim, a autora argumenta que o debate sobre a profissionalização do setor público brasileiro passou a ocorrer em voltas ao debate do ingresso dos servidores por concurso público, em detrimento da ideia de meritocracia, buscando-se, neste aspecto, dirigentes escolhidos por critérios técnicos, muito embora tenha perdurado no país o legado histórico de nomeação por interesses de quem nomeia.

Contudo, há importância em se estabelecer nomeações que privilegiem um processo de seleção de dirigentes que valorize a competência técnica e burocrática, a visão de futuro para a organização e a experiência do servidor (PACHECO, 2008).

Sobre os critérios de nomeação para FG na UFRB, a maioria dos respondentes desta pesquisa (43, 74,1%) atrela tal indicação apenas à questão das competências técnicas e, não necessariamente à questão da formação profissional ou critérios políticos, conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Fatores que propiciaram a indicação do TAE para um cargo com FG na UFRB

Sua indicação para o cargo com FG ocorreu por qual(is) fator(es)?	Nº	%
Tenho perfil e competências técnicas suficientes para exercer o cargo.	43	74,1
Tenho formação profissional compatível para exercer o cargo com FG que estou no momento.	7	12,1
Outros	6	10,3
Historicamente eu exerci cargos de FG na UFRB e, por isso, fui indicado.	2	3,4
Apoiei a chapa dos candidatos que atualmente estão na gestão da Reitoria, Pró-reitoria ou Centro de Ensino.	0	0
Tenho experiências em cargos de gestão na UFRB.	0	0
Tenho competência política para exercer o cargo com FG que estou exercendo no momento.	0	0
Por indicação político-partidária.	0	0
TOTAL	58	100

Fonte: Elaborada pela autora, a partir do questionário aplicado aos TAE da UFRB, com FG.

A maioria se mostra coerente, quando comparamos essa assertiva às declarações de cursos superiores concluídos pelos TAE, que apontam somente 18 (31%) com cursos vinculados à área de gestão. Destaca-se aqui, que não se assume também pelos TAE, que existem critérios políticos para as nomeações, o que vai de encontro às afirmações efetuadas pelo Pró-reitor da PROGEP e pelos GTA. O Pró-reitor de Gestão de Pessoal, afirma significativamente que o critério básico adotado é “muito baseado na confiança” e explica:

“A função gratificada, ou cargo de direção, como pressuposto, ele é um cargo de confiança. Então, a seleção é basicamente essa: aquele servidor que tem mais proximidade com a chefia imediata, com o gestor, que demonstra uma certa responsabilidade... Acredito que a gente precisa investir em treinamento específico. Tecnicamente, de uma forma... concatenada com uma forma escrita, uma metodologia a seguir... Ela, hoje, é à base da confiança, o que atende a questão da legalidade, mas eu acho que é necessário, para a questão da gestão, que critérios técnicos passem a ser observados, sim!” (entrevista Pró-reitor PROGEP)

Quando perguntados sobre quais deveriam ser as formas de indicação para os FG, porém, prevalece a lógica que deveria ocorrer a indicação pelos servidores do setor e submetida à escolha da chefia (32,8%) ou ser feita pelas chefias sendo escolhida pelos pares do setor (20,7%)³ ou, simplesmente, como já ocorre, por indicação das chefias (15,5%) conforme a Tabela 4. Isso implica numa lógica de indicações não apenas baseadas em critérios técnicos, mas também políticos. Isso também leva a crer que, ao mesmo tempo em que se pode ter um desejo por maior participação e democracia, pode haver prevalecer lógicas de interesses corporativos da categoria.

Tabela 4 – Formas de indicação para cargos com FG na UFRB

Em sua opinião, a indicação para cargos com FG na UFRB, deve:	Nº	%
Ser feita com base na indicação dos servidores que compõem o setor e submetida à escolha da chefia	19	32,8
Ser feita com base na indicação das chefias e submetida à escolha dos servidores que compõe o setor	12	20,7
Ser feita por indicação das chefias	9	15,5
Não tenho opinião formada a respeito	9	15,5
Outros	9	15,5
TOTAL	58	100

Fonte: Elaborada pela autora, a partir do questionário aplicado aos TAE da UFRB, com FG.

Pacheco (2008) afirma que essa lógica obedece ao pensamento de Geddes (1994 *apud* PACHECO, 2008) que considera que os critérios de indicação, são em sua maior parte para garantir sobrevivência política dos governos e das gestões, visto que o nomeado deve se manter leal a quem o nomeou.

Apenas 09 respondentes (15,5%) apontam outros critérios para indicação para cargos com FG na UFRB, a saber: com base na competência, no perfil e experiência do servidor; currículo e competências comprovadas; deve ser em conformidade com a necessidade do setor e vinculada a capacidade técnica do servidor; deve ser feita por indicação das chefias, com base, exclusivamente, em critério de competência técnica aliado à dedicação do servidor ao serviço público; deveria ser realizado uma avaliação da capacidade do servidor etc.

O GTA G, também confirma a lógica política das indicações, considerando a ideia de “consenso” e “autonomia” dos TAE nos núcleos.

Normalmente a (...) sempre dá muita autonomia para os técnicos dentro dos núcleos mesmo, a gente entra num **consenso**; **nunca houve nenhum nome vetado**; não há nenhum tipo formal de eleição, mas **há um consenso entre os pares** daqueles nomes que ocupam os cargos. Logicamente que, assim, é uma função de confiança... mesmo que seja um ato discricionário do agente, do diretor. Mas, lá sempre foi uma coisa muito conversada, principalmente com os chefes, os núcleos... é muito conversado entre os pares. (Entrevista GTA G)

Pela Tabela 5, na opinião dos TAE da UFRB, com FG, nenhum TAE declara concordar com a utilização de critérios políticos como base para a escolha do TAE para cargos com FG na UFRB. Somente nesta questão, todos os TAE tiveram opinião formada.

³ Sabe-se que no CAHL, a escolha do Gerente Técnico-Administrativo, que possui CD, a partir de 2016, foi feita com uma lista tríplice indicada pelo Diretor, sendo votada por todos os técnicos para escolha.

Tabela 5 – Critérios de escolha para cargos com FG

Em sua opinião, o critério de escolha para cargos com FG na UFRB, deve:	Nº	%
Ser feita tendo por base mais os critérios relacionados ao perfil técnico-profissional de competências	50	86,2
Ser feita tendo por base mais os critérios meritocráticos	6	10,3
Outro	2	3,4
Ser feita tendo por base mais os critérios políticos	0	0
Não tenho opinião formada a respeito	0	0
TOTAL	58	100

Fonte: Elaborada pela autora, a partir do questionário aplicado aos TAE da UFRB, com FG.

É importante observar que nas entrevistas, todos os GTA afirmaram ser uma escolha de indicação política, relacionando essa escolha com os interesses da chefia e, em menor escala, com os servidores que ocupavam os setores. A fala de alguns deles, a seguir, mostra tais questões, mas reconhecem a necessidade de ter outros critérios de seleção, como já afirmado anteriormente em declaração do Pró-reitor.

“É, uma questão de indicação, né... toda indicação é política, né, então... uma questão mesmo de indicação, puramente indicação.” (Entrevista GTA A)

“o FG está ligado a um gestor, então, acaba que sendo indicação inteiramente política. Então, nem sempre quem está ocupando aquela... aquela função, ele... ele desempenha com habilidade determinada função. Então, aí... aí você vê precarização no serviço, mau atendimento. (...) O bom seria se tivesse uma seleção, né!?” (Entrevista GTA B)

“Olha, na verdade, eu não posso falar por todos os centros, porque cada centro tem a sua dinâmica, (...) nós não temos critérios específicos para nomeação das pessoas em cargos de função gratificada ou cargos comissionados... Então, assim, os critérios, na verdade, são eleitos pela direção, a quem cabe a designação do cargo, ou então, cada diretor elege à sua maneira, mas eu creio que aqui no XXXX, as competências como trabalho, competências, habilidades, conhecimentos... tudo isso seja levado em consideração.” (Entrevista GTA F)

É interessante observar na fala do GTA F que, mesmo alegando haver critérios técnicos, esse desconhece detalhes destes e que são “eleitos pela direção... a sua maneira”.

PERFIL DE COMPETÊNCIAS DA BME DA UFRB

O levantamento das competências existentes dos TAE da UFRB, com FG, foi baseado em cinco dimensões descritas na Tabela 6 - Competências existentes dos TAE da UFRB, com FG e os respondentes foram instados a avaliarem seu nível de conhecimento sobre os conteúdos, numa escala de 1 a 5.

Ao analisarmos a primeira dimensão (conteúdos conceituais), por tratar-se de TAE com FG, nos chama a atenção o expressivo número de servidores que alegam desconhecer ou conhecer pouco as normas internas da UFRB, sejam as relacionadas à pesquisa (26, 44,9%), sejam relacionadas à extensão (25, 43,1%) e, até mesmo às relacionadas ao ensino (17, 29,61%). É preocupante que os servidores que ocupam o nível intermediário da burocracia, com cargo comissionado, demonstrem tal desconhecimento das normas a respeito do tripé da missão da universidade (ensino-pesquisa- extensão).

Tabela 6 – Competências existentes dos TAE da UFRB, com FG.

DIMENSÕES	CONTEÚDOS	1 – Já ouviu falar, mas não conhece		2 – Conhece pouco		3 – Conhece moderadamente		4 – Conhece suficiente para exercer suas funções		5 – Conhece bastante e domina este assunto	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Conceituais	Legislação sobre o serviço público	0	0,0	1	1,7	13	22,4	38	65,5	6	10,3
	Normas internas da UFRB relacionadas a ensino	3	5,2	14	24,1	11	19,0	26	44,8	4	6,9
	Normas internas da UFRB relacionadas à extensão	6	10,3	19	32,8	12	20,7	21	36,2	0	0,0
	Normas internas da UFRB relacionadas à pesquisa	7	12,1	19	32,8	13	22,4	18	31,0	1	1,7
	Planejamento Estratégico	2	3,4	8	13,8	21	36,2	23	39,7	4	6,9
	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	3	5,2	13	22,4	20	34,5	19	32,8	3	5,2
	Estatuto da UFRB	1	1,7	13	22,4	13	22,4	27	46,6	4	6,9
	Regimento Interno da UFRB	1	1,7	12	20,7	12	20,7	29	50,0	4	6,9
	Relação universidade - sociedade	4	6,9	13	22,4	15	25,9	24	41,4	2	3,4
Ferramentais	Banco de dados	8	13,8	11	19,0	19	32,8	18	31,0	2	3,4
	Editores de apresentações (Power Point, Prezi etc.)	3	5,2	4	6,9	12	20,7	34	58,6	5	8,6
	Editores de imagens	4	6,9	13	22,4	20	34,5	18	31,0	3	5,2
	Editores de texto (Word, Libre Office etc.)	0	0,0	1	1,7	5	8,6	35	60,3	17	29,3
	Internet	0	0,0	1	1,7	1	1,7	37	63,8	19	32,8
	Planilhas (Excel etc.)	0	0,0	4	6,9	11	19,0	39	67,2	4	6,9
	Softwares estatísticos (SPSS etc.)	26	44,8	20	34,5	6	10,3	6	10,3	0	0,0
Políticas	Pautas/reinvindicações da sua categoria (TAE)	0	0,0	8	13,8	23	39,7	23	39,7	4	6,9
	Pautas/reinvindicações da categoria docente	14	24,1	21	36,2	18	31,0	5	8,6	0	0,0
	Pautas/reinvindicações da categoria discente	12	20,7	20	34,5	21	36,2	5	8,6	0	0,0
Rotinas Administrativas	Comunicação institucional escrita	2	3,4	2	3,4	10	17,2	34	58,6	10	17,2
	Rotinas e procedimentos administrativos na UFRB	0	0,0	2	3,4	11	19,0	39	67,2	6	10,3
	Organização e gestão de eventos	7	12,1	15	25,9	13	22,4	21	36,2	2	3,4
Outras línguas	Inglês	1	1,7	21	36,2	21	36,2	15	25,9	0	0,0
	Espanhol e outras línguas estrangeiras	7	12,1	27	46,6	10	17,2	13	22,4	1	1,2

Fonte: Elaborado pela autora, a partir do questionário aplicado aos TAE da UFRB, com FG.

Talvez isso se explique pela inexistência de capacitação específica para os TAE, com FG, conforme fala dos GTA:

“Seria muito interessante se houvesse uma capacitação com relação a.... nesse sentido, né!? Você vai assumir um núcleo e.... ou gerenciar um setor você tivesse uma capacitação para lhe ajudar nessa.... nessa gestão. Seria muito interessante, o que hoje, infelizmente não.... não temos, ainda! Ainda, não temos!” (Entrevista GTA B)

“É.... Infelizmente, nos últimos anos, não. Porque essas capacitações aqui na UFRB, ela é gerida pela PROGEP – Pró Reitoria de Gestão de Pessoal, e de uns anos para cá tem reduzido recurso, quase zerado o recurso para capacitação. Então, a gente não tem tido essa oferta de cursos, para essas pessoas, de forma geral, não está tendo. O que a gente tem são treinamentos mais práticos, pragmáticos: “um novo módulo do sistema de gestão entrou em funcionamento”, faz um treinamento específico para aquele módulo; mais para saber mexer naquele módulo, saber a funcionalidade dele, mas não pensando numa capacitação mais de... de longo prazo ” (Entrevista GTAA)

Quanto aos conteúdos ferramentais, relativo à utilização da informática, verifica-se que, o conhecimento sobre a Internet e Editores de Texto, a maioria absoluta informa ter conhecimento suficiente para o exercício da função e que dominam o assunto, 56 (96%) e 52 (89,6%), respectivamente.

Ao analisarmos os conteúdos políticos, verificamos tratar-se de um aspecto crítico em relação às Pautas/Reivindicações tanto dos docentes, quanto dos discentes, por tratar-se de categorias que são o objeto da existência da universidade. Assim como corre com as questões relativas às normas internas da UFRB, a maioria dos TAE com FG, alega desconhecimento ou o pouco conhecimento da pauta dos docentes (35, 60,3%) e dos discentes (TAE com FG, (32, 55,2%). Até mesmo em relação às pautas da sua própria categoria, somente 23 (39,7%) afirmam conhecerem o suficiente para o exercício das suas funções. Não surpreende, tendo em vista que esses números se aproximam da informação dada por 24 (41,4%) TAE com FG, que afirmaram não ter nenhum posicionamento político- ideológico. Isso pode ser algo que explique as constantes disputas e conflitos existentes entre as categorias.

Em termos dos conteúdos relativos às Rotinas Administrativas, os conhecimentos sobre as rotinas e procedimentos administrativos na UFRB foram os que alcançaram os maiores índices de conhecimento suficiente para o exercício da função, 39 (67,2%) TAE com FG e, 06 (10,3%) afirmaram conhecerem o bastante e dominarem o assunto, o que contrasta com a afirmação de 56 (96,6%) dos TAE, que apontaram a necessidade de capacitação, que é confirmado onde, uma das áreas prioritárias indicada por eles para a capacitação, refere-se aos Conhecimentos Técnicos e Gerenciais vinculados à função que ocupa. Nesse sentido, para além da questão orçamentária dos recursos para a capacitação, os GTA têm se mostrado preocupados e têm tomado iniciativas, conforme informa o GTA F:

“É, não existe nada disso. Eu acho que deveria existir. Realmente, quando você está assumindo um cargo existem tarefas específicas daquele cargo, então, realmente, ficaria... eu acredito que não seria difícil você organizar um treinamento focado para isso e para exercer certos tipos de atividade. E aí, eu falo muito enquanto Centro de Ensino, que os nossos Centros... nós tentamos padronizar. Porque, na verdade, no início da UFRB, cada Centro agia à sua maneira. Foi instituído um fórum dos Gerentes Técnicos, que tem se reunido periodicamente, nós temos reuniões mensais, ordinárias e, quando necessário, também extraordinárias, a gente tem tentado padronizar todas as rotinas e procedimentos no âmbito dos centros de ensino. Porque é difícil você chegar num Centro que funciona de uma forma e outro Centro que funciona de outra forma, e aí, falando não só para o servidor, mas também pro discente, pro docente, pra qualquer usuário que chegue lá para procurar um serviço e em cada Centro esse serviço ser ofertado de uma maneira distinta ou seguindo um rito distinto.” (Entrevista GTA F)

Por fim, na dimensão Outras Línguas, não figura entre os TAE pesquisados, nenhum que tenha o domínio do Inglês e, a grande maioria, perfeitamente divididos (21, 36,2%, perfazendo um total de 42, 72,4%), encontram-se entre os que conhecem pouco e os que conhecem moderadamente. Já em relação ao Espanhol e outras línguas, há 01 (1,7%) que afirma dominar o assunto, assim como 07 (12,1%) afirmam já terem ouvido falar, mas desconhecem o assunto; 27 (46,6%) informam que conhecem pouco e 13 (22,4%) declaram conhecer o suficiente para o exercício da função.

Ao finalizar o questionário aplicado aos TAE da UFRB, com FG, foram propostas 03 questões, onde eles deveriam citar de 03 a 05 temas referentes às dimensões **conhecimento, habilidades e atitudes**, com vistas a identificar o que os TAE julgavam fundamentais para o exercício da sua FG, cujo panorama apresentamos nos Quadros 1, 2 e 3. Para tanto, foram informados que deveriam considerar **conhecimento** como o conjunto de informações e/ou conhecimentos que a pessoa armazena e gera, lançando mão quando precisa. Diz respeito ao SABER ou CONHECER.

estacado entre as três ocorrências, o **conhecimento** por eles julgado como fundamental, refere-se às normas internas. Ao tempo que assim se posicionam, nos é permitido verificar certo contraste neste registro, já que foi anteriormente alegado pela maioria deles, que desconheciam ou conheciam pouco as normas internas da UFRB. Compreensivelmente, com destaque, é listado a necessidade de conhecimento técnico, mesmo que esta citação se reproduza somente na primeira ocorrência.

Quadro 1 – Conhecimentos julgados fundamentais pelos TAE da UFRB, com FG

CONHECIMENTOS*					
1ª Ocorrência	Nº	2ª Ocorrência	Nº	3ª Ocorrência	Nº
Legislação e normas internas	16	Fluxos de gestão	11	Relações interpessoais	6
Conhecimento técnico específico (design, pedagógico etc.)	14	Legislação e normas internas	10	Legislação e normas internas	10
Gestão administrativa e gestão de projetos	6	Redação oficial e norma culta	3	Fluxos de gestão	8
Informática	3	Relações interpessoais	3	Sistemas de gestão e informação da UFRB	3
Redação oficial e norma culta	2	Informática	3		
Sistemas de gestão e informação da UFRB	2	Sistemas de gestão e informação da UFRB	2		

*Dos 58 TAE com FG, apenas 07 citaram o quarto e o quinto conhecimento.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir do questionário aplicado aos TAE da UFRB, com FG.

Quanto à segunda dimensão, a questão informava que **habilidade** é o agir de modo necessário, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos. Diz respeito ao SABER FAZER

Quadro 2 – Habilidades julgadas fundamentais pelos TAE da UFRB, com FG

HABILIDADES					
1ª Ocorrência	Nº	2ª Ocorrência	Nº	3ª Ocorrência	Nº
Bom relacionamento interpessoal	10	Operacionalizar sistemas informatizados	12	Habilidades Gerenciais	10
Operacionalizar sistemas informatizados	10	Capacidade de planejamento	8	Aptidões específicas de gestão	9
Aptidões específicas de gestão	9	Habilidades gerenciais	8	Operacionalizar sistemas informatizados	5
Atender as demandas da comunidade acadêmica	6	Resolução de conflitos	3	Resolução de conflitos	4
Resolução de conflitos	3	Atender as demandas da comunidade acadêmica	3	Capacidade de planejamento	4
Habilidades gerenciais	3	Proatividade	2	Bom relacionamento interpessoal	3
Proatividade	2		2	Atender as demandas da comunidade acadêmica	3
				Proatividade	2

Fonte: Elaborado pela autora, a partir do questionário aplicado aos TAE da UFRB, com FG.

Nesta dimensão, percebe-se uma maior repetição de citação nas três ocorrências, com maior ou menor grau de hierarquia, gerando um equilíbrio na substância das citações. Em que pese os TAE não admitirem a política como critério para indicação ao cargo com FG, neste quesito, há recorrência de citação de **habilidades** políticas, como o bom relacionamento interpessoal, a resolução de conflitos e o atendimento à comunidade acadêmica. Em consonância com a necessidade de conhecimentos técnicos específicos, como questão ferramental, aqui também é considerado como habilidade fundamental, a operacionalização de sistemas informatizados.

Por fim, na terceira dimensão, foram informados de que a **atitude** é o conjunto de valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida e determinam nossas atitudes. Diz respeito ao QUERER FAZER.

Quadro 3 – Atitudes julgadas fundamentais pelos TAE da UFRB, com FG.

ATITUDES					
1ª Ocorrência	Nº	2ª Ocorrência	Nº	3ª Ocorrência	Nº
Proatividade	20	Proatividade	8	Iniciativa	6
Comprometimento	2	Comprometimento	6	Respeito à hierarquia	4
Abertura para diálogo	2	Cordialidade	3	Bom relacionamento interpessoal	4
Ética	2	Honestidade	2	Ética	3
Serenidade / Paciência	3	Disponibilidade	2	Moralidade / lisura	3
Flexibilidade	2	Respeito a hierarquia	2	Disponibilidade	2
Honestidade	1	Iniciativa	2		
Liderança	1	Moralidade / lisura	2		
Disponibilidade	1	Liderança	1		

Fonte: Elaborado pela autora, a partir do questionário aplicado aos TAE da UFRB, com FG.

A proatividade, citada com proeminência como **atitude** julgada fundamental para os TAE com FG, é também confundida por eles como uma habilidade. Nas outras atitudes há uma dispersão maior de citações, com pequena concentração das seguintes atitudes: disponibilidade, respeito à hierarquia e a moralidade/ética.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi identificar as percepções sobre os critérios de seleção dos TAE da UFRB para nomeação para cargos de gestão, com Função Gratificada, no âmbito da Burocracia de Médio Escalão. Os resultados obtidos permitem constatar que há uma divergência entre as percepções dos TAE e dos seus superiores responsáveis pelas suas indicações.

Por um lado, os TAE com FG, em sua maioria absoluta (74,1%) acreditam que a sua indicação para o cargo foi consequência do seu perfil e por ter competências técnicas suficientes para o exercício do cargo. Descartam por completo a possibilidade de a indicação derivar do apoio às chapas eleitas para a direção dos Centros, da Reitoria e, conseqüentemente das Pró-reitorias; e/ou que sejam oriundas de indicações político-partidárias; e/ou por terem competências políticas para o exercício do cargo e/ou por terem experiências em cargos de gestão na UFRB.

Na contramão desta realidade, as entrevistas concedidas pelos GTA de todos os 07 Centros de Ensino e pelo Pró-reitor da PROGEP, apontam que, na UFRB, não existem critérios objetivos – competência, meritocracia, experiência, seleção, avaliação etc. - para a referida indicação. Pelo contrário, afirmam categoricamente que, por tratar-se de cargo de confiança da gestão da unidade, o critério utilizado é o político, onde, de forma empírica, também levam em consideração a experiência do indicado e a sua capacidade de relacionamento interpessoal.

A literatura nos mostra que não há entendimento pacífico quanto aos critérios para indicação de um servidor, público ou privado, para um cargo comissionado (PACHECO, 2003). Para Cavalcante e Lotta (2015), são as relações interpessoais que sustentam o critério de escolha. Entretanto, Loureiro et al. (1998) afirmam que a indicação se dá, majoritariamente, por origem política, em concordância com a agenda do governo. E, ainda, Olivieri (2007) argumenta que é o conjunto formado pelas experiências e pelas técnicas profissionais, em concordância com o aspecto político, que permeia as indicações.

Ao comparar a literatura com a prática vigente nas indicações para cargo com Função Gratificada na UFRB, destarte a percepção dos TAE da UFRB, com FG, percebe-se que os critérios praticados pelos GTA da UFRB e o Pró-reitor da PROGEP, se assemelham aos critérios utilizados para nomeação de cargos comissionados na burocracia de alto escalão, como afirma Loureiro et al (1998), onde as indicações são frutos de critérios políticos.

REFERÊNCIAS

ATCHE, A. C. R. **Política de ações afirmativas na educação superior: a experiência da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) no período de 2006- 2012.** 2014. 142 f. Dissertação (Mestrado em Estudos Interdisciplinares sobre Universidade) – Instituto de Humanidades, Artes e Ciências, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

BALBRIDGE, J. V. **Power and Conflict in the University.** Harvard University Press., Inglaterra: Cambridge, 1962

BLAU, P. M. **Universidades como Organização,** Revista Brasileira de Administração da Educação, V.2, nº72, p.10-26, Brasília - DF, 1984.

BRASIL. **Lei nº 11.151,** de 29/07/2005. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB, por desmembramento da Universidade Federal da Bahia – UFBA, e dá outras providências. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11151.htm> Acesso em: 12 dez. 2016.

_____. **Decreto nº 5.707,** de 23/02/2006. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm> Acesso em: 29 set. 2016.

_____. **Decreto nº 5.824,** de 29/06/2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm> Acesso em: 12 dez. 2016.

_____. **Decreto nº 5.825,** de 29/06/2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005 Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm> Acesso em: 14 jan. 2017.

_____. **Decreto nº 6.096,** de 24/04/2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Disponível em <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2007/decreto-6096-24-abril-2007-553447-publicacaooriginal-71369-pe.html>> Acesso em: 10 set. 2017.

_____. **Lei nº 13.328,** de 29/07/2016. Cria, transforma e extingue cargos e funções; reestrutura cargos e carreiras; altera a remuneração de servidores; altera a remuneração de militares de ex- Territórios Federais; altera disposições sobre gratificações de desempenho; dispõe sobre a incidência de contribuição previdenciária facultativa sobre parcelas remuneratórias; e modifica regras sobre requisição e cessão de servidores. Disponível em <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2016/lei-13328-29-julho-2016-783462-publicacaooriginal-150907-pl.html>> Acesso em 13 mar. 2018.

CAVALCANTE, P. L. C.; LOTTA, G. S. (Org.) **Burocracia de médio escalão: perfil, trajetórias e atuações.** Brasília, ENAP. 2015. Disponível em: <<<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/2063/Burocratas%20de%20m%C3%A9dio%20escal%C3%A3o.pdf?sequence=2>>>. Acesso em: 02 dez. 2016.

COHEN, M.D.; MARCH, J.; OLSEN, J.P. **A Garbage Can Model of Organization Choice,** Administrative Science Quartely, v.17, n.1, p.1-25, 1972.

ÉSTHER, A. B. **As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração.** CADERNOS EBAPE.BR, v. 9, Edição Especial, artigo 10, Rio de Janeiro, Jul. 2011.

KEER, C. **The Uses of the University.** Harvard University Press, p.18, Inglaterra: Cambridge, 1972.

LAUREANO, R. J. **Desafios da Gestão por Competência por meio das ações de capacitação na Universidade Federal de Santa Catarina.** Dissertação. Mestrado Profissional em Administração Universitária. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2012.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Tradução: REUILLARD, P. C. R. 3. ed. rev. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LINHARES, Maria Beatriz Martins. **O Ciclo Vital**: São Paulo: Faculdade de Medicina Usp. Departamento de Neurociências e Ciências do Comportamento, 2017. 21 slides, color. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3997540/mod_resource/content/1/Aula%204%20O%20Ciclo%20Vital%20Adolescente%20Adulto%20Idoso%202017.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2018.

LOUREIRO, M. R. et al. **Burocracia e política na nova ordem democrática brasileira**: o provimento de cargos no alto escalão do Governo Federal (governos Sarney, Collor, Itamar Franco e FHC). Relatório de pesquisa. São Paulo: NPP/EAESP/FGV, 1998.

PACHECO, R. S. **Critérios de nomeação para cargos de direção no setor público**. Rev. Desigualdade & Diversidade – Dossiê Especial, Segundo Semestre de 2011, pp. 21-30. Disponível em <<http://desigualdadediversidade.soc.puc-rio.br/media/06%20DeDespecialArt%2002Regina%20Pacheco.pdf>> Acesso em 07 abr. 2018.

_____. **Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção**. In: Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, VII, 2002, Lisboa. Disponível em <https://pesquisa-eaespp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/regina_monteiro_-_cambio.pdf> Acesso em: 07 abr. 2018.

_____. **Brasil: politización, corporativismo y profesionalización de la función pública**. In: Francisco Longo; Carles Ramió. (Org.). **Profesionalización del Empleo Público en America Latina**. 1 ed. Barcelona: Fundació CIDOB, 2008, v., p. 141-164.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA. **UFRB 5 anos**. Caminhos, histórias e memórias. Cruz das Almas: UFRB, 2010. Disponível EM <<https://issuu.com/ufrb/docs/ufrb-5-anos>> Acesso em: 10 set. 2017.

_____. **Plan De Desenvolvimento Institucional 2015 – 2019**. Disponível em <https://www.ufrb.edu.br/soc/images/PDI/PDI_2_ETAPA_28_07_2016.pdf> Acesso em: 12 mar. 2017.

_____. **UFRB em números - 2017**. Disponível em <<https://www.ufrb.edu.br/proplan/ufrb-em-numeros/category/26-ufrb-em-numeros-2017>> Acesso em: 04 ago. 2018.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução: TRYLINSKI, M. H. C. V. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.